

3. Зменшення коефіцієнта фінансової залежності шляхом зниження рівня кредиторської заборгованості, ефективного використання кредитних ресурсів, диверсифікація продукції, замовників і покупців.

4. Збільшення фондівддачі основних засобів шляхом використання сучасних машин і механізмів, механізації праці, збільшення активної частини основних засобів, зменшення простоїв машин і механізмів, облік використання основних засобів на кожному етапі виробничого процесу та ін.

Таким чином, наведений нами організаційно-економічний механізм дозволяє ефективно управляти процесом формування й використання економічним потенціалом будівельного підприємства та своєчасно реагувати на накопичення негативних явищ.

1.Хелферт Э. Техника финансового анализа. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 640 с.

2.Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 559 с.

3.Шутенко Л.М., Торкатюк В.І., Асаул А.М., Скала Г.Ф., Бутник С.В., Дмитрук І.А. Стратегічні напрямки підвищення економічної ефективності реалізації інвестиційних будівельних проектів в умовах трансформації економіки України до ринкових відносин [режим доступа] : www.ksame.kharkov.ua.

4.Лук'яненко І.Г., Краснікова Л.І. Економетрика. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1998. – 494 с.

5.Доля В.Т. Економетрія. – 2-ге вид. – Харків: ХНАМГ, 2002. – 43 с.

6.Дугерти К. Введение в эконометрику: Пер. с англ. – М.: ИНФРА - М, 2001. – 402 с.

Отримано 13.01.2010

УДК 330.101.3.001.76

Т.М.БУРМАКА

Харківська національна академія міського господарства

Т.І.АЛЕКСЄЄВА, канд. екон. наук

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

МОТИВАЦІЯ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядається сучасний стан мотивації участі персоналу в стратегічних змінах та ймовірне ставлення працівників до нововведень. Пропонується система зовнішніх та внутрішніх мотиваційних факторів, що впливають на сприйняття нововведень персоналом підприємств.

Рассматривается современное состояние мотивации участия персонала в стратегических изменениях и вероятное отношение работников к внедрению нововведений. Предлагается система внешних и внутренних мотивационных факторов, влияющих на восприятие нововведений персоналом предприятий.

The current state of staff motivation to strategic changed and expected attitude to innovations has been considered. The system of external and internal motivation factors which influence on staff perception of innovations has been developed.

Ключові слова: мотивація, персонал, розвиток, сприйняття нововведень, мотиваційні фактори, зовнішні та внутрішні мотиви.

Модель організаційно-економічного механізму управління розвитком економіки України останнім часом знаходиться під значним впливом процесів глобалізації. Переваги відкритості національної економіки визначаються конкурентним статусом підприємств, у параметрах яких в сучасній Україні, на жаль, не відзначається посилення конкурентних переваг вітчизняних товарів і послуг. Успіх роботи підприємства залежить не лише від правильно обраної стратегії розвитку, але й від індивідуальних здібностей працівників, ступеня їх підготовки та рівня мотивації.

В процесі реалізації стратегії розвитку підприємства беруть участь різні категорії персоналу – працівники адміністративно-управляючого персоналу, які ухвалюють управлінські рішення щодо вибору напрямку розвитку, і працівники, які впроваджують це рішення в діяльності підприємства. У цьому випадку мотивація стає основною, центральною проблемою управління персоналом, а створення умов для більш повного виявлення трудового потенціалу, підвищення кваліфікації здобуває ключове значення для життєздатності підприємства і його розвитку. Для різних категорій персоналу необхідно враховувати різні мотиваційні фактори й застосовувати різні види й системи мотивації.

Дослідженням участі персоналу в реалізації стратегії розвитку підприємств присвячені роботи К.Л.Гаврилова, В.С.Дудченка, А.І.Іванченка, В.М.Аншина, які зазначають доцільність врахування такої властивості мотивації як сприйнятливості до нововведень для ефективного управління розвитком підприємства [1-4]. При цьому під сприйнятливостю до нововведень пропонується розуміти здатність працівників або підприємства сприймати нововведення. Чим раніше приймається рішення про впровадження або чим більше освоюється нововведень до певного моменту часу, тим вищою буде сприйнятливості працівника або підприємства до нововведень.

Сприйняття нововведень визначається властивостями (параметрами) виробничої системи й нововведення. Оскільки виробнича система є соціотехнічною, для визначення впливу системних властивостей на сприйнятливості доцільним є формування адекватної системи факторів, що включає: загальносистемні фактори сприйнятливості: фактори сприйнятливості технологічної системи, фактори сприйнятливості організації й фактори сприйнятливості персоналу [7].

$$B = f(L, C, K), \quad (1)$$

де B – сприйнятливість підприємства до нововведень; L – індивідуально-психологічні характеристики працівників підприємства; C – характеристики організаційної структури (структурні змінні); K – характеристики зовнішнього оточення й міжорганізаційних зв'язків (контекстуальні змінні).

Індивідуально-психологічні характеристики працівників розглядаються з точок зору керівників й іншого персоналу. Індивідуально-психологічна характеристика керівників включає наступні змінні: установка до нововведень; статево-вікові характеристики; професіоналізм; "космополітизм"; місце в організації ієрархії; ідеологія (консерватори, ліберали та ін.); зацікавленість у службовому рості; схильність до ризику. Індивідуально-психологічні характеристики персоналу включають наступні змінні: інформаційні контакти; поінформованість й умотивованість до нововведення; освітній рівень.

Характеристика організаційної структури включає наступні змінні: розмір і величина ресурсів; наявність резервних ресурсів; наявність окремого підрозділу для створення й впровадження нововведення; досвід у використанні нововведень; організаційна структура: складність; централізація; регламентація роботи; розвиненість комунікаційних каналів; міжорганізаційна інтеграція; організаційний клімат.

Характеристика зовнішнього оточення включає наступні змінні: стабільність і невизначеність зовнішнього оточення; зміни в попиті на продукцію; міжорганізаційна кооперація; рівень конкуренції; регіональні характеристики; положення серед конкурентів.

Сприйняття нововведень виробничою системою, що залежить від її технічного й організаційного рівня, залишається консервативним доти, поки відсутня реальна погроза конкуренції на ринку. В інших випадках мотиви до зміни технологічного порядку й менеджменту подавлені. В умовах твердої конкуренції неминучість новацій настільки очевидна, що характер сприйняття слабо пов'язаний з її радикальністю або адаптивністю до діючої виробничої системи.

Бар'єром сприйняття нововведень на рівні підприємства може бути інертність організаційних структур, а саме:

- нерозуміння менеджерами важливості інновацій і необхідності змін;
- складність переорієнтування мислення персоналу, менеджерів унаслідок зміни існуючих соціальних норм;
- взаємозалежність підсистем управління, що веде до несинхронізованості змін;
- минулий негативний досвід, пов'язаний з інноваційними проектами.

Одним із вирішальних факторів ефективного впровадження інновації є персонал організації і його відношення до неї. Тому завдання керівників при впровадженні інновації – сформувати психологічну готовність персоналу, що проявляється в усвідомленні виробничої й економічної необхідності здійснення нововведення, особистої й колективної значущості нововведення, а також способів особистого включення у здійснення нововведення.

Опір може мати різний рівень інтенсивності й проявлятися як у формі пасивного, більш або менш прихованого неприйняття нововведень (виражається незадоволенням, бажанням перейти на іншу роботу або зниженням продуктивності праці, виконавчої дисципліни), так і у формі активного відкритого виступу проти інновацій.

Виділяють шість форм ставлення працівників до нововведень [4]:

- прийняття нововведення й активна участь у його реалізації;
- пасивне прийняття нововведення;
- пасивне неприйняття нововведення;
- активне неприйняття нововведення, виступи проти;
- активне неприйняття, пов'язане з протидіями щодо нововведень;
- крайні форми неприйняття нововведення (ігнорування та саботаж впровадження нововведення).

Ці позиції формуються на основі психологічних бар'єрів, які необхідно враховувати при впровадженні інновацій. Необхідно враховувати, що опір персоналу нововведенням обумовлено трьома основними причинами: невизначеність (страх перед невідомим, незалучення до нововведення осіб, яких це стосується), відчуття втрат (брак ресурсів і часу внаслідок підвищення інтенсивності роботи) і переконання, що зміни нічого гарного не принесуть (загроза сталим соціальним відносинам). Тому в інноваційному процесі необхідна максимальна підтримка персоналу з боку керівництва й забезпечення його як можна більш повною інформацією про майбутні зміни, надання гарантій, особливо коли під загрозою особисте робоче місце.

Залежно від форм ставлення працівників до нововведень можна виділити п'ять типів працівників (табл.1).

Опір персоналу щодо нововведень часто розглядається як результат егоїстичної поведінки. Але егоїстичність поведінки є не причиною, а слідством недостатньої орієнтованості технічного розвитку на соціальні інтереси й посилення трудової мотивації.

Технічний розвиток повинен мати економічні й соціальні цілі рівноцінної значимості, якщо не вдається надати пріоритет соціальним цілям. Звичайно такі цілі розглядаються як несумісні. Тому віддається

явний пріоритет економічним цілям обмежуючи соціальні інтереси працюючих.

Таблиця 1 – Імовірне ставлення працівників до нововведень

Тип робітника за ставленням до нововведень	Можлива поведінка
1. Новатори	Готові з певним ризиком подавати і розробляти ідеї, проводити експеримент. Раціоналізатори, винахідники
2. Дуже швидко сприймають нововведення	Нові думки, ідеї сприймають після певних міркувань. Домінантною рисою характеру врахування думок інших. Прагнуть до лідерства
3. Швидко сприймають зміни, інновації	Основною рисою характеру є розсудливість. Сприймають нововведення швидше, ніж середній робітник
4. Повільно сприймають нововведення	Сприймають зміни, нововведення під тиском більшості. Домінантна їх риса – скептицизм
5. Негативно сприймають нововведення	Не погоджуються з реалізацією будь-якого нововведення. Домінантна їх риса – традиціоналізм. Сприймають нововведення, коли вони стали традиційними

Наслідком такої спрямованості є підвищення значущості праці й неповноцінне використання техніки внаслідок зниження працездатності й низького рівня мотивів схильності до праці. Таким чином, саме технічний розвиток, що не має соціальної орієнтації, породжує опір нововведенням. Виникає проблема пошуку напрямків технічного розвитку, у яких економічні й соціальні цілі були б сумісні.

Багато закордонних фірм компенсують негативні наслідки технічного розвитку організаційними нововведеннями. Так, зниження творчого характеру праці при впровадженні електронної технології намагаються компенсувати сполученням професій і ротацією працівників на робочих місцях [8].

Мотиваційний комплекс сприйняття нововведення, залежно від факторів, що впливають, пропонується розглядати в розрізі внутрішньої й зовнішньої мотивації сприйняття нововведення.

Сутність внутрішньої мотивації сприйняття нововведення полягає в тому, що нова технологія підсилює мотиви схильності до праці, задоволення від процесу й результатів праці.

Варто очікувати, що ці мотиви найбільш послідовно будуть проявлятися в колективах, що мають кращу структуру мотиваційного комплексу праці. При наявності такої структури фахівці – розробники нововведень – у результаті впровадження нововведення будуть більшою мірою задоволені своєю діяльністю. Фахівці, які впровадили нововведення, можуть придбати додатковий статус, тому що вміють працювати з новітньою технікою.

Робітники, для яких праця має самостійну цінність й які відчувають внутрішню потребу добре робити свою справу, легко сприймають нововведення, активізуючи звичну діяльність і підтверджуючи свою майстерність.

Зовнішня позитивна мотивація сприйняття нововведень проявляється, коли впровадження нововведення підсилює спонування до праці внаслідок того, що впровадження нововведення приводить до підвищення доходів (або їх збереження в умовах конкуренції), до полегшення процесів праці й зниження «психологічної вартості» результатів праці. Якщо впровадження нової технології не забезпечує досить надійного досягнення цих цілей, опір нововведенням варто розглядати як природну реакцію.

Зовнішня негативна мотивація сприйняття нововведень може мати місце, коли впровадження нововведення підсилює ризик неприємностей для працівника внаслідок того, що він побоюється погіршення свого положення. Спектр негативних наслідків впровадження нової технології дуже широкий: від спрощення праці, у результаті чого втрачається потреба у кваліфікованій праці, до втрати роботи в результаті підвищення продуктивності праці. Опір нововведенням, що мають такі наслідки, є очевидним.

Сукупність зовнішніх мотиваційних факторів, що впливають на нововведення, наведено в табл.2.

Отже, можна зробити висновок, що нововведення одержує підтримку в тому випадку, якщо воно веде до посилення внутрішніх і зовнішніх позитивних мотивів праці й послаблює зовнішні негативні мотиви. Нововведення зустрічає опір, якщо знижує внутрішні та зовнішні позитивні й підсилює зовнішні негативні мотиви.

Вплив кваліфікації персоналу на сприйняття нововведення визначається рядом факторів. По-перше, кваліфікація є мотивуютьним фактором праці: чим вищою є кваліфікація, тим більшою мірою працівник керується внутрішнім і зовнішніми позитивними мотивами й тим частіше він бере участь у процесах технічної творчості (раціоналізація, винахідництво, кружки якості та ін.). Кваліфікованих фахівців легше ознайомити з нововведенням, тому що вони, як правило, проходять безперервне навчання. Всі ці фактори сприяють підтримці соціально-орієнтованих нововведень: чим вищою є кваліфікація персоналу, тим більшими є можливості заручитися його підтримкою нововведень у всьому спектрі їх радикальності. Характер сприйняття нововведень, залежно від стану мотиваційного комплексу праці й кваліфікації персоналу, проявляється на етапі впровадження нововведення, коли воно починає впливати на мотивацію праці.

Таблиця 2 – Зовнішні мотиваційні фактори, що впливають на нововведення

Фактори, що сприяють впровадженню нововведення	Фактори, що перешкоджають впровадженню нововведення
<i>1. Особисті інтереси працівників</i>	
Збільшення заробітної плати в результаті нововведення; розширення прав; скорочення обов'язків; поліпшення положення в організації й поза нею; поліпшення шансів на майбутнє; поліпшення можливостей для самоствердження; повне використання знань і можливостей; розвиток і підтримка менеджментом прагнення працівників до постійного підвищення кваліфікації; підвищення престижу (в організації і поза нею); розширення неофіційних можливостей поліпшення добробуту працівника й членів його родини (освіта, дозвілля, медицина та ін.)	Зменшення заробітної плати в результаті нововведення; скорочення прав; розширення обов'язків; погіршення положення й позицій (в організації й поза нею); погіршення шансів на майбутнє (в організації й поза нею); погіршення можливостей для самоствердження; неповне використання знань і можливостей; погана інформованість (в організації й поза нею); скорочення неофіційних можливостей поліпшення добробуту працівника й членів його родини (освіта, дозвілля, медицина та ін.)
<i>2. Відносини з іншими працівниками</i>	
Поліпшення відносин з керівництвом у результаті нововведення; поліпшення відносин з підлеглими; Поліпшення відносин зі співробітниками; відповідність нововведення сформованим колективним нормам, традиціям, цілям, цінностям; підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами, зовнішніми науковими організаціями, вузами	Погіршення відносин з керівництвом у результаті нововведення; погіршення відносин з підлеглими; погіршення відносин зі співробітниками; невідповідність нововведення сформованим колективним традиціям, цілям, нормам цінностям; недовіра менеджерів до висунутих знизу ідей; втручання інших підрозділів в оцінку новаторських пропозицій
<i>3. Морально-психологічний клімат</i>	
Постійна підтримка атмосфери сприйнятливості до змін; надання необхідної свободи при розробці нововведення, забезпечення новаторів необхідними ресурсами й устаткуванням, підтримка з боку вищого менеджменту підприємства; проведення систематичних дискусій і вільного обміну ідей; можливість висловлювати власну думку про проведені зміни; систематичне проведення нарад робочих груп	Необхідність безлічі погоджень щодо нових ідей; дрібязкова опіка та контроль кроків новатора; кулуарне прийняття рішень за новаторською пропозицією; виникнення у керівних менеджерів синдрому «всезнаючих експертів»
<i>4. Характер і зміст праці</i>	
Більш цікава робота в результаті нововведення; більш зручний режим роботи в результаті нововведення	Менш цікава робота в результаті впровадження нововведення; менш зручний режим роботи в результаті впровадження нововведення

На відміну від цього, вплив мотивів господарювання проявляється, у першу чергу, на етапі планування нововведення. При господарському стилі поведінки персонал віддає пріоритет доходам у перспективі й готовий підтримувати реінвестиції прибутку в нововведення радикального характеру. При егоїстичному стилі поведінки можна розраховувати ли-

ше на підтримку малорадикальних нововведень: радикальним нововведенням буде здійснюватися опір. Вплив на сприйняття нововведень мотивів інженерної творчості проявляється залежно від орієнтації на ті або інші мотиви конкуренції й кооперації розробників нововведень. Очевидно, що одержать підтримку ті нововведення, які відповідають мотиву. До інших нововведень буде виявлено або нейтральне відношення або опір. Так, якщо фахівці керуються мотивом суперництва, то вони будуть:

- рішуче підтримувати нововведення, що забезпечують максимізацію відносного успіху (щодо суперника);
- помірковано підтримувати або залишатися нейтральним, якщо нововведення відповідає мотиву індивідуалізму;
- чинити помірний опір нововведенням, що відповідають мотивам рівності, і сильний опір нововведенням, що відповідають мотивам кооперації.

Іншою важливою характеристикою сприйняття нововведень є мотив переваги внутрішніх проектів нововведення. Цей мотив заснований на тому, що внутрішні проекти більшою мірою забезпечують спадкоємність у розвитку продукції і технологічної системи й до них легше адаптуються організація та персонал. У той же час розроблювач одержує задоволення від своєї творчої праці, підвищує творчий потенціал й імідж підприємства у творчих і ділових колах.

Темпи розвитку підприємства залежать від того, наскільки виробнича система готова сприйняти те або інше нововведення. Сприйняття нововведення може мати форму визнання нововведення, коли виробнича система зацікавлена й підготовлена до його впровадження, або заперечення нововведення, коли воно суперечить інтересам підприємства або коли виробнича система не готова до його впровадження. Ступінь визнання й заперечення нововведення може бути різним залежно від співвідношення впливу факторів, що обумовлюють визнання, і факторів, що обумовлюють заперечення. Якщо вплив цих факторів збалансований, виробнича система буде майже байдужою до впровадження нововведення.

Чим вищий ступінь визнання нововведення, тим вищими є темпи його поширення й впровадження. Непідготовленість підприємства до впровадження нововведення або незацікавленість у ньому приводять до збільшення інноваційного циклу, що є причиною широко розповсюджених «довгобудов».

У системі інноваційних комунікацій особлива роль приділяється мотиваційному механізму – сукупності мотивів суб'єктів інновації, що формуються під впливом взаємодії в інноваційному процесі. Системний

характер такого механізму приводить до необхідності узгодження мети інновації, тобто перетворення її в значимі й мотиваційні цілі. Саме структура інноваційної мети визначить мотиваційний комплекс, що забезпечує її досягнення. На кожному етапі інноваційного процесу доводиться просуватися від мети до засобів її досягнення. Цей процес носить ітераційний характер, оскільки мотиви виступають засобами досягнення мети.

Світовий досвід показує, що серед мотивів, що направляють дії підприємців, найбільш важливі наступні [5, 8]:

- можливість реалізувати особисті ідеї й проекти;
- підтримка громадськості й особиста безпека;
- престиж у суспільстві, популярність і т.д.;
- виконання етичних норм.

Факторний аналіз умов розвитку інноваційної діяльності на будівельних підприємствах (сприйнятливість до нововведень, наявність інформації про нові технології, рівень кваліфікації персоналу підприємств, маркетинговий аналіз внутрішнього і зовнішнього ринків збуту, кооперація й координація діяльності з іншими підприємствами, нормативно-правова база, механізми й чіткі критерії впровадження інновацій, рівень стратегії інноваційного розвитку підприємств, платоспроможність і попит споживачів, рівень економічного, соціального й технологічного ризику впровадження інновацій, строки окупності нововведень на підприємствах, фінансова підтримка інноваційної діяльності) показує, що істотні перешкоди створюють соціально-економічні аспекти. Таким чином, саме сприйнятливість підприємств до нововведень, достатня інформативність, висока кваліфікація персоналу визначають успішність реалізації стратегії розвитку підприємства.

1.Гаврилов К.Л. Механизм обновления. Концепция развития инновационной системы. – М.: Дашков и К°, 2008. – 244 с.

2.Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. Программа инновационной игры. – Ярославль, 2001. – 354 с.

3.Иванченко А.И. Проблемы обеспечения экономики квалифицированными кадрами // Экономика региона. – 2007. – № 4. – С.128-138.

4.Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития / Под ред. В.М.Аньшина, А.А.Дагаева. – 3-е изд., перераб., доп. – М.: Дело, 2007. – 584 с.

5.Кристенсен К., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.

6.Практика обучения действием / Под ред. М.Педлера; Пер.с англ. под ред. О.С.Виханского. – М.: Гардарики, 2008. – 336 с.

7.Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007.– 278 с.

8.Янсен Феликс. Эпоха инноваций (Об интеллектуальных моделях и нелинейных механизмах): Пер. с англ. – М.: ИНФРА - М, 2002. – 308 с.

Отримано 20.11.2009

УДК 331.36

І.В.ОСЬМІРКО

Харківський національний педагогічний університет ім. Г.С.Сковороди

БІЗНЕС-ПРОЦЕС ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОКСОХІМІЇ

Розглядається підвищення кваліфікації персоналу як основа формування високоякісного персоналу коксохімічних підприємств, для чого побудовано бізнес-процес «підвищення кваліфікації персоналу». Розкривається зміст етапів бізнес-процесу, серед яких виокремлюється навчання персоналу, що має реалізуватися як навчання на робочому місці або поза ним. Обґрунтовується необхідність побудови моделі управління персоналом та бізнес-процесів підсистем управління персоналом.

Рассматривается повышение квалификации персонала как основа формирования высококачественного персонала коксохимических предприятий, для чего построен бизнес-процесс «повышение квалификации персонала». Раскрывается содержание этапов бизнес – процесса, среди которых выделяется обучение персонала, которое должно реализовываться как обучение на рабочем месте или вне его. Обосновывается необходимость построения модели управления персоналом и бизнес-процессов подсистем управления персоналом.

Consider staff development as a basis for the formation of high-quality staff of coking enterprises, which built the business process «staff development». It reveals the contents of the stages of business-process, among which there is training, which should be implemented as training in the workplace and outside it. The necessity of constructing a model of personnel management and business process of staff management subsystems is substantiated.

Ключові слова: підвищення кваліфікації персоналу, бізнес-процес, навчання, розвиток персоналу, якісні характеристики.

Тенденції розвитку вітчизняного промислового сектора визначаються як несталі, що вимагає від керівників підприємств формувати нове бачення управління, знаходити новітні інструменти впливу на процеси та усвідомлювати провідну роль персоналу в забезпеченні результативної діяльності підприємств, що особливо актуально в сучасних умовах господарювання для підприємств коксохімії, де персонал протягом довгого часу розглядався як другорядний ресурс. Стосовно зазначеного слід виокремити не лише персонал як ресурс, але як сукупність працівників, які мають особисті відмінності, риси характеру, цінності, переконання. Такі властивості роблять працівників головним двигуном прогресу на підприємствах, а складовими успіху працівників є професійно-кваліфікаційний рівень, мотиваційні настанови, надання кар'єрного росту та інше просування по кар'єрним сходам.